

PREPARAR A OFICIALES SUPERIORES, HOY Y MAÑANA

GENERAL DE BRIGADA VOLNEY J. WARNER, EJÉRCITO DE LOS EE.UU. Y
TENIENTE CORONEL (R) JAMES H. WILLBANKS, EJÉRCITO DE LOS EE.UU.

Nunca ha sido más clara la necesidad de enseñar a soldados y líderes cómo pensar en lugar de qué pensar. Para derrotar a los enemigos adaptables, debemos, para ser superiores en el combate, superarlos intelectualmente.

—Les Brownlee y
General Peter J. Schoomaker



Ejército de los EE.UU.

El General (R) Bill West ayuda a un comandante de batallón a desarrollar sus aptitudes de liderazgo durante el Programa de Desarrollo de Comandantes Tácticos en noviembre de 2005.

El General de Brigada Volney J. Warner, Ejército de los EE.UU., es el Subcomandante de la Escuela de Comando y Estado Mayor (ECEM) del Ejército de los EE.UU. Recibió su licenciatura de la Academia Militar de los EE.UU., su Maestría de la Universidad de Harvard, y es egresado de la ECEM y un Becario de Escuela Superior Militar en el Instituto de Paz de los EE.UU. Su variedad de posiciones de estado mayor y mando incluyen Comandante de Brigada, 1ª División Blindada; Ayudante Especial al Jefe del Estado Mayor Conjunto; y el Director de Estrategia y Análisis, Sección J5, del Comando de Fuerzas Conjuntas de los EE.UU.

LA MISIÓN DE la Escuela de Comando y Estado Mayor (ECEM) del Ejército de los EE.UU. en el Fuerte Leavenworth, Kansas, es educar y formar a líderes para las operaciones conjuntas, interagenciales y multinacionales de espectro total en apoyo de los requerimientos operativos del Ejército. Esta misión sigue igual, pero el mundo en el cual nuestros egresados tendrán que operar sigue cambiando y las amenazas a la seguridad nacional de los EE.UU. continúan a evolucionar a un ritmo cada vez más rápido.

Para ser visionario y responder a las necesidades del Ejército para enfrentar los desafíos del dinámico ambiente operativo de hoy, la ECEM ha experimentado una transformación completa en la manera que cumple su misión asignada. Esta transformación ha resultado en un programa comprensivo de iniciativas que han causado grandes cambios en los estudiantes, la filosofía educativa, el diseño y entrega de programas de estudio, la metodología instructiva, la composición del cuerpo docente y la aplicación de simulaciones y tecnología computarizada en las aulas. La meta de esta transformación, un proceso dinámico que se diseña para asegurar la actualización y relevancia continua, es proporcionar el Ejército con líderes adaptables que son mejor preparados para operar eficazmente en el ambiente operativo complejo que enfrentarán cuando salen de Fuerte Leavenworth.

El ímpetu para el cambio

En el pasado, la ECEM concentró la mayoría de sus esfuerzos en preparar a oficiales para las operaciones convencionales. Era una metodología racional para enfrentar la amenaza sumamente real y dominante de la Guerra Fría. Sin duda alguna, este enfoque convencional jugó un papel crucial en el planeamiento y ejecución de las Operaciones *Desert Shield* y *Desert Storm*, en la cual las Fuerzas de los EE.UU. y la Coalición derrotaron tan rápidamente las fuerzas iraquíes y liberaron a Kuwait. Al caer la Unión Soviética, se desvaneció la claridad estratégica. Después de un momento de euforia tanto el Ejército como la Nación descubrieron un mundo feo lleno de ambigüedades estratégicas que se caracterizan por una red compleja de peligros potenciales. Estos peligros se volvieron claros con los ataques de 11-S, en la Guerra Global contra el Terrorismo, y las exigencias de las operaciones que están en curso en Irak y Afganistán. Ahora, como se describe en la Declaración de Postura del Ejército de 2005, nos hallamos en una guerra prolongada como nunca hemos experimentado en nuestra historia, entablada no por estados, sino por “extremistas que emplean medidas irregulares para disminuir nuestro poder y resolución.” En esta guerra, “nuestros adversarios amenazan las ideas mismas que forman el fundamento de nuestra sociedad, que pone en peligro nuestra libertad y estilo de vida.”²

En este conflicto volátil y exigente, los líderes del Ejército a todo nivel deben lidiar con un gran ámbito de circunstancias caracterizadas por incertidumbre, ambigüedad y amenazas asimétricas. La realidad operativa actual—un Ejército que se transforma en la guerra—exige que los egresados de la ECEM estén preparados para asumir en seguida las tareas de guerra después de egresar. Deben ser líderes competentes seguros de sí mismos que pueden resolver problemas con creatividad y que tienen la adaptabilidad de responder apropiadamente a la ambigüedad y situaciones rápidamente cambiantes.

Formar líderes adaptables

Es importante satisfacer las necesidades de adiestramiento y educación del Ejército. La ECEM tiene que equilibrar el adiestramiento para la certidumbre y la educación para la incertidumbre. Aún se requiere el adiestramiento en los sistemas de alto orden del Ejército, así como para llegar a dominar todos los datos en cualquier escuela profesional. Como consecuencia, la ECEM adiestra a sus estudiantes en los perdurables principios doctrinales; vocabulario profesional; así como lecciones y sistemas emergentes, y las amplias habilidades que serán necesarias en su próximo destino. No obstante, los egresados también necesitan la educación para prepararse para desarrollar soluciones para nuevos problemas bajo condiciones altamente inciertas—no sólo en sus próximos destinos sino en el resto de sus carreras militares.

El éxito se logra con líderes bien adiestrados que se educan para ejercer buen juicio y que pueden adaptarse a requerimientos cambiantes y aplicar la lógica crucial así como la creatividad para responder a problemas complejos y ambiguos. La capacidad táctica es necesaria, pero insuficiente para lograr el éxito de misión en el nuevo mundo de desafíos de seguridad. Aquéllos que se educan para adaptarse lograrán el éxito mediante la cuidadosa ejecución de tareas adiestradas, pero también deben poder identificar problemas únicos que como desviaciones de aquéllos estudiados y responder al diseñar e implementar soluciones únicas para los nuevos problemas.

La meta de la ECEM es que un oficial educado debe reconocer las circunstancias únicas y adaptar sus planes y acciones en ambientes desconocidos para lograr rápida y eficazmente el éxito sin recurrir a un proceso potencialmente letal de probar y cometer errores. Dada esta meta y las necesidades del Ejército en tiempo de guerra, la ECEM ha transformado su metodología de educar y adiestrar a los oficiales superiores. El resultado es el programa actual de Educación a Nivel Intermedio (*ILE*), el cual es el producto de años de estudios y análisis que se remontan a 1997. Uno de

El Teniente Coronel (Retirado) James H. Willbanks, Ejército de los EE.UU., es el Director del Departamento de Historia Militar de la ECEM. Recibió su licenciatura de la Universidad de Texas A y M, su Maestría y Doctorado de la Universidad de Kansas y es egresado de la ECEM y la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los EE.UU., Panamá, Japón y Alemania. Es autor de los libros Abandoning Vietnam (Lawrence, Kansas: University Press of Kansas, 2004) y The Battle of An Loc (Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 2005).

los estudios más importantes se realizó durante la Mesa Redonda de Adiestramiento y Formación de Líderes del Ejército (*ATLDP*) de 2000-2001 bajo los auspicios del Jefe de Estado Mayor del Ejército (JEME) para examinar el estado de los programas de adiestramiento, educación y formación de líderes del Ejército para lograr las metas de transformación de la institución.³ Basado en los resultados del informe final de la *ATLDP*, el JEME ordenó que la ECEM adapte la institución para proporcionar a todos oficiales superiores del Ejército la educación que se necesita para prepararse para operar con éxito a través del espectro de operaciones militares “en su décimo a vigésimo año de servicio”.⁴ El estado final de la *ILE* sería “líderes auto-conscientes y adaptables”, que tienen las requeridas capacidades tácticas, técnicas y de liderazgo para enfrentar los desafíos del combate de alta intensidad y las ambigüedades inherentes en las operaciones de estabilidad y las operaciones de apoyo.⁵

Como miembro de la comunidad de educación profesional militar conjunta, la ECEM también opera de acuerdo con las directrices del Jefe del Estado Mayor Conjunto (JEMC). Las directrices en la “Instrucción acerca de la Política de Educación Profesional Militar para Oficiales” (*OMPEP*) dictan que el programa de estudios de la ECEM debe desarrollar la consciencia, perspectivas y actitudes conjuntas para preparar a los egresados a operar en un ambiente conjunto, interagencial y multinacional así como conllevar una perspectiva conjunta para emplear en su pensamiento táctico, operativo, estratégico y crítico así como sus acciones profesionales.⁶ Estas directrices refuerzan y yacen en el enfoque del JEME en cuanto al desarrollo de un Ejército de calidad de campaña, pero con capacidades conjuntas y expedicionarias.

La evolución de la *ILE*

Las recomendaciones de la *ATLDP* y las subsiguientes directrices conjuntas y del Ejército resultaron en una gran revisión del programa de educación en la ECEM. El propósito del programa *ILE*, un programa experimental que se inició en el año académico 2002-2003, era el de proporcionar una educación flexible de alta calidad para formar oficiales superiores firmemente basados en la doctrina de conducción de la guerra y con capacidades técnicas, tácticas y de liderazgo necesarias para lograr el éxito en sus respectivas

especialidades militares en el siglo XXI.⁷ Bajo el nuevo programa, la ECEM ya no tendría una junta de selección puesto que todos los Mayores recibirían la educación a nivel intermedio. La decisión de proporcionar a cada Mayor del Ejército una experiencia educacional compartida y común produjo cambios significativos en el programa de estudios, los métodos de instrucción y la composición del cuerpo docente de la ECEM.

Se reemplazó el curso tradicional de la ECEM de 10 meses con dos cursos: el curso común principal de *ILE* y el Curso de Operaciones y Conducción de Guerra Avanzadas (*AOWC*). Cada Mayor en el Ejército debe participar del programa principal de *ILE*. Para los oficiales que tienen la especialidad de operaciones, los de áreas funcionales selectas, algunos oficiales selectos del Componente de la Reserva y el complemento tradicional de los servicios militares hermanos y oficiales internacionales, el curso común principal se desarrolla en estado residente en el Fuerte Leavenworth. Generalmente, los oficiales en las otras especialidades y armas especiales asisten al curso común principal (de aproximadamente tres meses) en uno de tres recintos satélites (en Fuerte Belvoir, Virginia; Fuerte Lee, Virginia; y Fuerte Gordon, Georgia) donde reciben instrucción de miembros calificados del cuerpo docente de la ECEM que son permanentemente asignados en estos recintos.

Después de completar el programa de estudios principal de *ILE*, los oficiales especializados en operaciones se quedan en Fuerte Leavenworth para el *AOWC*, que sigue el curso principal. Este curso, de aproximadamente siete meses, proporciona a los oficiales la educación a nivel de postgrado en la conducción de guerra estratégica, operativa y táctica que los prepara para comandar un batallón y posiciones de estado mayor a nivel superior. El enfoque de esta instrucción se extiende del Comando de un Componente de Fuerza Terrestre Conjunta hacia abajo a las operaciones a nivel de brigada.

Los oficiales en las especialidades no operativas que asisten al programa común principal en uno de los recintos satélites reciben adiestramiento adicional en su área funcional en lugar del *AOWC* para completar su educación a nivel intermedio. La naturaleza de este adiestramiento depende de

sus respectivas especialidades y puede incluir los cursos de calificación, educación civil avanzada, adiestramiento en el sector privado, etcétera.

Un nuevo programa de estudios

Dados los dictados para lograr los requerimientos de educación conjunta mandada por la *OPMEP*, las metas del Ejército para la educación de oficiales a nivel intermedio sacadas del *ATLDP*, y el Plan de Campaña del Ejército, el enfoque central llega a ser una cuestión de qué debemos incluir en el programa de estudios y cómo mejor enseñar el material requerido. Dada la naturaleza rápidamente cambiante de los desafíos en Irak y Afganistán, la tendencia natural sería enfocar sólo en la contrainsurgencia y las operaciones de estabilidad y reconstrucción. No obstante, responder a las directrices del JEME, que inequívocamente declara que la ECEM tiene la misión de preparar a los estudiantes para lidiar con el espectro total de las operaciones militares en los próximos diez años de sus carreras, y que el programa de estudios debe preparar a estos oficiales para ejecutar sus misiones en Irak y Afganistán. Dado que el programa de estudios enfatiza la contrainsurgencia y las operaciones de estabilidad y reconstrucción, debe adoptar una más amplia metodología que incluye la consideración minuciosa de estas actividades claves en el espectro total del conflicto que, como definido en el Manual de Campaña del Ejército 1, *The Army*, también incluye las operaciones ofensivas, defensivas y de apoyo civil.⁸ Finalmente, la ECEM debe formar oficiales pragmáticos que emplean innovación, razonamiento crítico, experiencia relevante y juicio profesional para resolver un gran ámbito de problemas ambiguos y complejos que los egresados enfrentarán como oficiales de estado mayor y comandantes en lo que queda de sus carreras militares.

Una nueva filosofía

Para lidiar con las complejidades y desafíos de las operaciones de espectro total en la época de pos Guerra Fría, la ECEM ha cambiado su filosofía educacional. La institución ha reajustado su metodología de entrenar a los estudiantes qué pensar a cómo pensar. Esta metodología enfatiza el razonamiento crítico; pensamiento creativo; resolución de problemas complejos; capacitación institucional y conjunta, interagencial y multinacional; transformación; entendimiento cultural; y pericia regional.

La ECEM reconoce que en la actualidad los estudiantes vienen con una gran variedad de experiencias operativas que incluyen operaciones de *peacekeeping* y apoyo humanitario así como de combate en Irak y Afganistán. La experiencia del alumnado se amplía y profundiza con la presencia de otros servicios militares hermanos y estudiantes militares internacionales de países alrededor del mundo. Por lo tanto, se diseñan el programa de estudios y la metodología de enseñanza para ayudar a los estudiantes vincular lo que van a aprender con las amplias experiencias y conocimientos que ya tienen.

El énfasis es el de llegar a dominar los conocimientos y procesos que subyacen el rendimiento en lugar del cumplimiento de sí mismo. Por lo tanto, la ECEM enfatiza



Ejército de los EE.UU.

Mediante cursos opcionales los estudiantes de la ECEM pueden adquirir un mayor entendimiento acerca de una variedad de áreas como ser las COIN, operaciones urbanas y operaciones de estabilidad y reconstrucción entre otras.

LECTURA REQUERIDA

Actualmente, se requiere leer la obra seminal de David Galula, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (Westport, Connecticut: Praeger Publishing, 30 de mayo de 2005), en la ECEM. Los estudiantes emplean el libro para evaluar casos históricos tales como la Insurrección Filipina, la Emergencia de Malaya y la Guerra de Argelia. Las lecturas son complementadas con discusiones doctrinales. Estos estudios de casos culminan en un seminario dirigido a todos los estudiantes en el curso acerca de las operaciones contemporáneas de contrainsurgencia y estabilidad en Irak y Afganistán. Los comandantes de mayor jerarquía recién replegados de los teatros de operaciones participan en el seminario.

el modelo de aprendizaje para adultos y la instrucción socrática, lo cuales proporcionan oportunidades de aprendizaje de descubrimiento a los estudiantes en las cuales el aprendizaje ocurre inductivamente. Esto significa que los estudiantes exploran y experimentan con tareas para inferir y aprender estrategias para lograr el rendimiento eficaz. El énfasis en las tradicionales soluciones para resolver los problemas complejos es sumamente desalentado. En lugar de estas, la idea al fondo de este descubrimiento guiado es que los estudiantes deben desarrollar y comprobar las hipótesis acerca de lo que aprenden así como integrar estas conclusiones con conocimientos existentes.

Al emplear el modelo de aprendizaje para adultos, la instrucción se concentra en la educación para formar el juicio y adaptabilidad en lugar de simplemente transferir información. Se enfatizan las habilidades de adaptabilidad tales como la intuición, pensamiento crítico y creativo y autoconciencia.⁹ Históricamente, la educación para formar el juicio y adaptabilidad requiere de un cuerpo docente experimentado e informado que abarcan asuntos complejos que son críticamente examinados por estudiantes dedicados en un ambiente de pequeños grupos. El crisol de las críticas de pequeños grupos y la puesta en común de ideas ayudan a desarrollar la agilidad mental y la capacidad intelectual—rasgos claves para ejercer la sabiduría y lidiar con la incertidumbre de los ambientes operativos actuales y del futuro.

Contenido de curso flexible

El cambio de la metodología instructiva ha producido uno drástico en el contenido del programa de estudios en cuanto a la transición a la ILE. La escuela mantuvo el énfasis en liderazgo, toma de decisiones, logística, planeamiento y operaciones. No obstante, el programa de estudios se encuentra en un proceso de desarrollo evolutivo al implementar cambios que abarcan asuntos conjuntos, interagenciales y multinacionales; desafíos para el Ejército en realizar las operaciones expedicionarias sostenidas; tácticas y técnicas de fuerza modular; entendimiento cultural; operaciones de contrainsurgencia; y los desafíos únicos de las operaciones de estabilidad y reconstrucción a nivel táctico, operativo y estratégico.¹⁰ El programa de estudios es actualizado continuamente para mantener el ritmo con la cambiante naturaleza del ambiente operativo; por lo tanto, se revisa un 30 a 40% del mismo cada año académico.

Las mejoras en el programa de estudios incluyen el empleo amplio de aplicaciones prácticas de teorías previamente estudiadas y la recolección de datos para la futura aplicación teórica; estudios de casos históricos; aplicaciones de tecnologías de informática y simulaciones; e instrucción en los sistemas y procesos actuales y futuros del Ejército, conjuntos y del Departamento de Defensa. El objetivo es el de proporcionar una cultura operativa común para todos los egresados al concentrar en la terminología, valores, actitudes y el espíritu de guerreros. Esta metodología también presenta a los estudiantes problemas complejos que les proporcionan con una serie de analogías de que pueden referir sacar provecho cuando enfrentan situaciones similares en sus destinos subsiguientes.¹¹

Reconocer las exigencias inmediatas del Ejército en las operaciones que están en curso en Irak y Afganistán, el programa de estudios ofrece instrucción substancial en la contrainsurgencia así como la instrucción en las operaciones de estabilidad y reconstrucción, que se relacionan estrechamente con las actividades cuyo propósito era contrarrestar los esfuerzos de la guerrilla. Al emplear el manual interino de contrainsurgencia publicado en 2004 por la Dirección de Doctrina del Centro de Armas Combinadas como un

documento central, la ECEM ha revisado el programa de estudios para incluir el adiestramiento y un más amplio énfasis en entendimiento cultural, contrainsurgencia, operaciones de estabilidad y reconstrucción, defensa interna foránea, apoyo militar a las autoridades civiles, operaciones de información, asuntos civiles e idiomas extranjeros.¹² Se había ampliado el proceso tradicional de la toma de decisiones para incluir las consideraciones analíticas regionales.

Como parte de este esfuerzo continuo, la ECEM también ofrece cursos de estudios regionales, culturales e históricos e invita a expertos como el General retirado Anthony Zinni, el ex comandante del Comando Central, y el Imán Sayed Hassan al-Qazwini, un clérigo islámico iraquí, como oradores invitados para mejorar el programa de estudios. Se invitan a otros oradores, del Gobierno y las FF.AA. y desde afuera, tales como el Embajador James Dobbins, el periodista Robert Kaplan y el autor Thomas P.M. Barnett para exponer a los estudiantes diversos puntos de vista y complementar el programa de estudios, manteniendo así su relevancia y actualización.

En el programa de estudios central de *ILE* y *AOWC*, la ECEM emplea un escenario de enseñanza común que incluye la región que abarca los países de Georgia, Azerbaijón, Armenia y Turquía. Este escenario proporciona un ambiente para planear las operaciones de espectro total a nivel estratégico, operativo y táctico de la guerra.

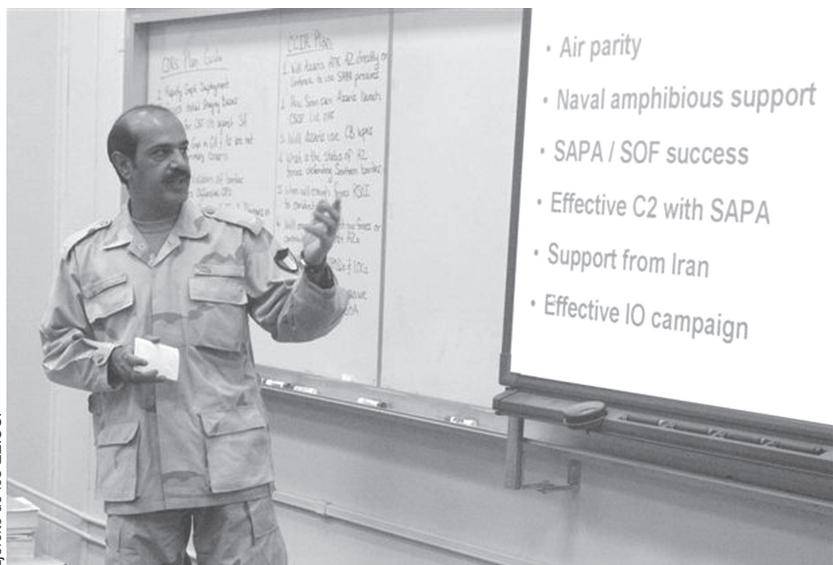
El escenario incorpora las amenazas convencionales y no convencionales; programas culturales complejos regionales y multinacionales, así como asuntos cívico-militares. La instrucción que emplea este escenario incluye la teoría y aplicaciones prácticas que abarcan los aspectos no cinéticos de la potencia de combate (liderazgo, protección, maniobra e información), así como la potencia de combate cinética (la potencia de fuego).

Para lograr la profundidad de estudio, maximizar la

flexibilidad y apoyar el adiestramiento y educación centrada en destinos, el programa de estudios de la ECEM también incluye una serie de cursos opcionales ofrecidos en los cinco departamentos de enseñanza. Estas áreas de estudio concentradas enfocan en muchos de los aspectos de las operaciones de espectro total, recorriendo la gama desde las operaciones convencionales hasta la contrainsurgencia, operaciones urbanas, operaciones de estabilidad y reconstrucción, relaciones con los medios de comunicación, el liderazgo en el combate así como estudios regionales.

Los estudiantes seleccionan ocho cursos electivos, uno de los cuales debe tener un enfoque regional, dándoles la flexibilidad de adaptar sus programas de estudios para lograr sus necesidades individuales y llenar los vacíos de educación o perfeccionar el aprendizaje en áreas claves. Estos cursos permiten a los estudiantes más flexibilidad en el año académico para concentrar su aprendizaje en preparación para su próximo destino. La más reciente iniciativa basada en tareas incluye cursos opcionales centrados (estudios regionales, entendimiento cultural e idiomas) para los estudiantes destinados a Irak y Afganistán.

Existen áreas de especialidad que los estudiantes pueden escoger, como el de las Fuerzas de Operaciones Especiales (*SOF*) y el programa de Estudios Avanzados de la Conducción de Guerra



Un estudiante internacional presenta un informe acerca de operaciones de espectro total durante un curso de la ECEM.

Ejército de los EE.UU.

- Air parity
- Naval amphibious support
- SAPA / SOF success
- Effective C2 with SAPA
- Support from Iran
- Effective IO campaign

MODIFICACIONES DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS PARA LAS OPERACIONES DE CONTRAINSURGENCIA

La educación doctrinal para contrarrestar insurgencias ha llegado a ser una parte integral del programa de instrucción del Curso de Comando y Estado Mayor para Oficiales de los EE.UU. (CGSOC). Durante el último año y medio, el cuerpo docente ha revisado significativamente el programa de estudios para incluir una educación más amplia y un mayor énfasis en temas tales como el entendimiento cultural, contrainsurgencia, operaciones de estabilidad y reconstrucción y operaciones de información. Durante los diez meses en el CGSOC los oficiales de la especialidad de operaciones dedican 555 horas al programa central de estudios. De todas las horas, 201 (36%) de las mismas son dedicadas a la *COIN* y temas relacionados.

El estudiante común y corriente también recibe 40 horas de cursos opcionales acerca de temas relacionados con la *COIN*. (Cada uno de los ocho cursos opcionales incluye 24 horas de contacto). Los ejercicios del ambiente operativo contemporáneo (*COE*) y los relacionados a la *COIN*, basados en el escenario de Georgia-Armenia-Azerbaijón-Turquía, incluyen otras 165 horas. Por lo tanto, el oficial común y corriente en la especialidad de operaciones recibe 406 horas de instrucción (45% del curso incluyendo los ejercicios) en el adiestramiento de *COE* y *COIN* durante el CGSOC. Eventualmente, los propuestos cursos de idioma opcionales que serán presentados en el Instituto de Idiomas del Departamento de Defensa agregarán aún más horas a este total, pero la participación de los estudiantes en los cursos de idioma opcionales no será determinado hasta que se sepa los destinos futuros de cada estudiante.

Conjunta (*JAWS*). El camino de las *SOF*, un curso para recibir credenciales para oficiales en las Fuerzas Especiales, operaciones psicológicas y asuntos civiles, es un esfuerzo cooperativo entre la ECEM y el Centro de Guerra Especial que es apoyado por personal de las operaciones especiales asignado por la ECEM. El programa *JAWS* concentra en las operaciones conjuntas de las instituciones armadas hermanas o selectos oficiales del Ejército. Asimismo, en el programa de cursos electivos existen programas de estudios concentrados que incluyen los de Estratega, Planeador Conjunto, Operaciones Espaciales, Operaciones Aéreas e Historiador Militar. Estos programas requieren que los estudiantes cumplen una serie específica de cursos opcionales que resultan en la entrega de otros identificadores de habilidades del Ejército.

Un cuerpo docente interactivo

El programa de estudios no es lo único que ha cambiado en la ECEM. La metodología del equipo de enseñanza interdisciplinaria, inicialmente introducida en el programa piloto de la *ILE*, tiene una aplicabilidad directa en el concepto de la educación para la adaptabilidad. En esta metodología, se asigna la responsabilidad principal a un equipo inter-departamental de 12 miembros del cuerpo docente de cada sección de estudiantes de unos 64 alumnos. Aunque la enseñanza en equipos—la entrega de instrucción por dos miembros o más del cuerpo docente juntos con un solo grupo pequeño de estudiantes—sólo ocurre intermitentemente, tales como durante los ejercicios de estado mayor y los prácticos integrados, la organización en equipos generalmente mejora la colaboración, integración del programa de estudios y un sentido de propósito comprometido entre los miembros del cuerpo docente. Esta metodología asegura que un miembro dedicado del cuerpo docente hace el mentorazgo a cada estudiante y que cada equipo de enseñanza puede realizar ejercicios basado en computadoras personales en pequeños grupos a nivel y costo bajo. Esto también proporciona un ritmo de instrucción para el cuerpo docente que asegura un alto rigor académico, la formación profesional continua del cuerpo docente y la innovación operativa y educativa.

El programa de *ILE*, con su énfasis en el modelo de aprendizaje para adultos, exige un cuerpo docente de alta calidad con habilidades educativas avanzadas y pericia en una gran variedad de temas, experiencia relevante y continuidad suficiente para permitir la formación profesional. Estas características del cuerpo docente son esenciales en la educación para formar el juicio y el proceso de adaptabilidad. Por lo tanto, el cuerpo docente es una línea de operaciones decisiva en la transformación de la ECEM. De este modo, la ECEM se ha forzado por contratar miembros del cuerpo docente más altamente calificados para enseñar en los cinco departamentos.

De forma significativa, desde el año académico de 2000-2001 hasta el de 2005-2006, el cuerpo docente ha experimentado un gran cambio en la tasa civil-militar de 10:90 a una de 60:40 (avanzando hacia 70:30). Esta metodología capitaliza en la reserva de altamente calificados oficiales retirados y espe-

VISIÓN GENERAL DEL PROGRAMA CENTRAL DE COIN

cialistas civiles mientras deja libre las posiciones militares para apoyar otras necesidades operativas del Ejército. Por lo tanto, además de los asignados militares en servicio activo, el cuerpo docente ahora incluye muchos individuos altamente calificados, incluyendo un gran número de ex comandantes de batallón y brigada, otros oficiales retirados (muchos de otras instituciones militares hermanas) con amplia experiencia conjunta y del Ejército, así como académicos civiles especializados en una gama de disciplinas. El resultado es una combinación dinámica de instructores militares y civiles que tienen distintas especialidades y credenciales profesionales que han estimulado el programa de estudios.

Otro beneficio de la transformación del cuerpo docente de instructores militares a los civiles ha sido una reducción en el cambio de instructores, conservando el conjunto de conocimientos institucional y proporcionando tiempo suficiente para más formación profesional como educadores. Esto ha permitido al cuerpo docente dominar un conjunto de conocimientos profesional amplio, comprensivo y siempre variable para sostener la actualización. El resultado ha sido una colaboración continua que rutinariamente contribuye avances en el entendimiento profesional y crea nuevos conocimientos profesionales que da beneficios a la ECEM así como al Ejército y la comunidad conjunta.

Como una medida para sostener un cuerpo docente moderno, la ECEM requiere que sus miembros se mantengan actualizados en las operaciones militares y proporciona a sus instructores oportunidades de participar en ejercicios militares alrededor del país y en ultramar. De este modo, el cuerpo docente de la ECEM constantemente adquiere nuevos conocimientos y experiencias de la fuerza operativa que pueden ser diseminadas en el aula. La ECEM también busca otras medidas para mantener la interconexión entre el cuerpo docente y las unidades en el campo, incluyendo visitas a los centros de adiestramiento y a cuarteles generales conjuntos, participación en proyectos de historia orales con soldados recién replegados del campo, servicio con los equipos de análisis del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército y asistencia a conferencias profesionales. Los instructores militares y civiles también han desplegado para apoyar las operaciones en Irak y Afganistán. Estos normalmente recolectan materiales e ideas para mejorar el programa de estudios.

El programa central de COIN consta en otro curso numerado 1100, Operaciones de Estabilidad (18 horas de contacto en el salón de clases). Se requiere que los estudiantes lean el libro *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* de David Galula así como partes del Manual de Campaña (FM) 3.07.22 (Borrador), *Counterinsurgency Operations* (dentro de poco será reemplazado por el FM 3-24, *Counterinsurgency*), como parte de este curso. Los bloques de instrucción de COIN en el curso incluirán los siguientes temas:

- Las Operaciones de Estabilidad y Reconstrucción: Terminología, Definiciones, Características, Efectos (Doctrina Conjunta y del Ejército).
- *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (Galula).
- La doctrina actual: FM 3-24.
- El Marco de Análisis de COIN.
- Presentaciones del Cuerpo Docente: los EE.UU. en las Islas Filipinas (1898-1908).
- La Doctrina de Defensa Interna en el Extranjero (FID): Publicación Conjunta 3-07.1, *Foreign Internal Defense*.
- La Metodología de Estudios de Casos de Adiestramiento y Asesoría.
- El estudio de casos históricos 1: Los británicos en Malaya (1945-1962).
- El estudio de casos históricos 2: Los franceses en Argelia (1949-1962).
- Las operaciones FID/caso de estudios de asesoría 3: los soviéticos en Afganistán.
- Las operaciones actuales en *Iraqi Freedom* y *Enduring Freedom*.

Explorar la tecnología de enseñanza

El proceso de la ECEM de mejorar la preparación de los oficiales superiores del Ejército incluye el empleo de la Internet para el desarrollo y entrega del programa de estudios. Estos esfuerzos proporcionan un acceso amplio a materiales actualizados de primera calidad que se pueden adaptar en tiempo real evitando así los costos y constreñimientos de tiempo asociados con los materiales de curso impresos. El lugar de reunión virtual facilita un programa de estudios que evoluciona rápidamente y que proporciona el acceso a los estudiantes actuales y a los egresados que tienen el acceso *reachback* en tiempo real a los materiales y referencias de curso actuales a condición de que tengan una cuenta electrónica en *Army Knowledge Online*. Junto con el Sistema de Conocimientos de Comandos en Combate (*Battle Command*

Knowledge System), los estudiantes y cuerpo docente actuales pueden comunicar directamente con oficiales en el campo y otros en el programa de estudios para entablar el diálogo y colaboración profesional en tiempo real.

En un área asociada, la ECEM ha energicamente integrado las tecnologías actuales y emergentes de comando en combate en el programa de estudios. Se emplean los Sistemas de Comandos en Combate del Ejército (*Army Battle Command Systems*), el Puesto de Mando del Futuro (*Command Post of the Future*) así como herramientas de cooperación basadas en la Internet tal como la Gestión de Diseminación—Táctica durante todo el curso residente. Estos sistemas, conjuntamente con simulaciones de bajo costo, crean un ambiente relevante de aprendizaje basado en experiencias y mejoran el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones. La transformación del gran ejercicio al final del curso, *Prairie Warrior*, en una serie de ejercicios complejos de múltiples espectros que se llevan a cabo durante todo el año académico, incrementan las oportunidades de cada estudiante para nuevas experiencias en la toma de decisiones. Se amplían estos programas para incluir la colaboración en tiempo real con los estudiantes en los cursos de educación a nivel intermedio de las otras instituciones militares hermanas.

Por buen camino

En resumen, ha habido una transformación en la ECEM, donde se adapta continuamente el programa de *ILE* para proporcionar a sus egresados mejores herramientas para enfrentar los desafíos emergentes en el campo. El énfasis debe seguir siendo la educación de líderes del Ejército que saben como aplicar el razonamiento crítico y pensamiento creativo para resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas en un amplio espectro de conflicto.

En su libro *Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War*, Eliot Cohen y John Gooch llegaron a la conclusión que no aprender, no anticipar y no adaptarse son causas primordiales cuando fracasa una fuerza militar.¹³ Los egresados de la ECEM tendrán amplias oportunidades de aplicar lo que han aprendido a medida que anticipan y se adaptan a varias situaciones, a menudo en marcos donde el fracaso se puede medir en términos de vidas perdidas o daños irreparables a ciertos intereses nacionales. Este hecho que asegurará que el programa de estudios y los métodos de enseñanza seguirán siendo actualizados y relevantes para ayudar a nuestros egresados a superar al enemigo en términos de pensamientos y el combate no está muy lejos de las mentes del cuerpo docente y estudiantes de la ECEM. Como destacó Charles Darwin: “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la más adaptable.”¹⁴ **MR**

NOTAS

1. Les Brownlee y Peter J. Schoemaker, “Serving a Nation at War: A Campaign Quality Army with Joint and Expeditionary Capabilities,” *Parameters* (verano de 2004): pág. 18.

2. La Declaración de Postura del Ejército de 2005 por el Secretario del Ejército y el Jefe de Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. ante los Comités y Subcomités de Senado y Cámara de Representantes, Primera Sesión, 109º Congreso, 6 de febrero de 2005, pág. 1.

3. El Informe del Panel de Adiestramiento y Formación de Líderes (Oficiales) (“Army Training and Leader Development Panel Report (Officers)”), del Centro de Armas Combinadas del Ejército de los EE.UU. y Fuerte Leavenworth, Kansas, febrero de 2001, pág. 3-1.

4. *Ibid.*, pág. 3-11.

5. *Ibid.*, pág. 2-57.

6. La Orden 1800.01B del Jefe del Estado Mayor Conjunto (CJCS), “Instruction on Officer Professional Military Education Policy,” Washington, D.C., 30 de agosto de 2004, págs. A-A-1 y A-A-2; E-1.

7. El Panfleto 600-3 del Ejército de los EE.UU., *Commissioned Officer Development and Career Management* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU. [GPO], octubre de 2005), pág. 23.

8. El Manual de Campaña 1 del Ejército de los EE.UU., *The Army*

(Washington, DC: GPO, junio de 2005), pág. 3-4.

9. El Documento Número D-3114 del Instituto de Análisis de Defensa, “Learning to Adapt to Asymmetric Threats,” Alexandria, Virginia, agosto de 2005, S-2, en la Internet: <www.d-n-i.net/fcs/pdf/learning_to_adapt.pdf>, accedido el 27 de enero de 2006.

10. El General de Brigada Volney J. Warner, Subcomandante del la ECEM del Ejército de los EE.UU., “Leader Development for the Modular Force” (discurso presentado ante la reunión y exposición anual de la Asociación del Ejército de los EE.UU., sin fecha).

11. Para más discusión acerca del empleo de analogías en la toma de decisiones estratégicas, véase Giovanni Gavetti y Jan W. Rivkin, “How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy,” *Harvard Business Review* (abril de 2005): págs. 54-63.

12. El Centro de Armas Combinadas del Ejército de los EE.UU., *Counterinsurgency* (Fuerte Leavenworth, Kansas: borrador interino, 2004). Ningunos otros datos disponibles.

13. Eliot A. Cohen y John Gooch, *Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War* (Nueva York: Free Press, 1990), pág. 233-43.

14. Charles Darwin, *The Origin of Species By Means of Natural Selection* (Westminster, Maryland: Bantam Classics, 1999).